

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

Ritstjórar

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Runólfur Smári Steinþórsson
og Þórhallur Örn Guðlaugsson





Fræðilegur ritstjóri: Kjartan Páll Sveinsson
Ritrynum er þakkað þeirra framlag

Bókin er gefin út með stuðningi
Viðskiptafræðideildar Háskóla Íslands

Rannsóknir í viðskiptafræði II
© höfundar

Kápuhönnun og umbrot: Helgi Hilmarsson
Prentun: Litlaprent
Leturgerð meginmáls: Minion Pro 11,5 / 15,4

Printed in Iceland
Háskólaútgáfan
Reykjavík 2021

Allt efni í þessu riti er verndað af ákvæðum höfundalaga. Ef ekki er til að dreifa samþykki höfunda og Háskólaútgáfunnar er sérhver eintakagerð og dreifing efnisins óheimil nema til komi lagaheimild eða heimild í samningi við Fjölís, samtök réttthafa höfundaréttar. Notkun sem brýtur í bága við lög eða samninga getur haft bóta- eða refsiaþbyrgð í för með sér.

U202129
ISBN: 978-9935-23-273-1

*Bók þessi er tileinkuð minningu
Ingjalds Hannibalssonar, fyrrverandi prófessors
við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands*



Efnisyfirlit

Fylgt úr hlaði	9
ÁSGRÍMUR MÁR FRÍÐRIKSSON, BRYNJAR ÞÓR ÞORSTEINSSON OG EINAR SVANSSON Stafræn upplifun viðskiptavina í kaupákvörðunarferli	13
ÁSTA DÍÐ ÓLADÓTTIR OG ÁGÚST EINARSSON Tækifæri til frekari nýsköpunar og aukinnar verðmætasköpunar í sjávarútvegi	33
ERLA S. KRISTJÁNSDÓTTIR OG ÞÓRA H. CHRISTIANSEN „En þú ert ekki einu sinni íslensk“	53
GYLFI MAGNÚSSON Til hamingju með afmælið! Áhrif fæðingardags á velgengni á fullorðinsárum	71
HAFSTEINN BJÖRN GUNNARSSON OG MAGNÚS ÞÓR TORFASON Íslenskt nýsköpunarumhverfi og vöxtur nýsköpunarfyrirtækja	89
LÁRA JÓHANNSDÓTTIR Umhverfistilgáta Porters og váttryggingafélög	111
MAGNÚS HAUKUR ÁSGEIRSSON OG EYDÍS RÓS ÁRMANNSDÓTTIR Aðferðir og framkvæmd innri markaðsfærslu. Dæmi frá íslensku þjónustufyrirtæki	131
SIGRÚN LILJA EINARSDÓTTIR Konur, streita og kynbundnar hindranir í stjórnun	149
SIGRÚN GUNNARSDÓTTIR Heilsueflandi forysta, heilbriggt starfsumhverfi og vellíðan í starfi. Staða þekkingar.	167

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI I

VIÐÍS LEA BIRGISDÓTTIR OG EÐVALD MÖLLER Viðbrögð Landsnets við óveðri árið 2019–2020	185
ÞÓRHALLUR ÖRN GUÐLAUGSSON Tengsl meðmælavísitölu og ímyndar	203
ÞRÖSTUR OLAF SIGURJÓNSSON OG STEFAN WENDT Flækjur við mælanleika UFS-þátta	223
ÖRN D. JÓNSSON, STEINUNN ARNARDÓTTIR OG RÖGNVALDUR J. SÆMUNDSSON Að heiman og heima. Gerð kvikmyndatónlistar í stafrænum heimi	243
Um höfunda	261

SIGRÚN GUNNARSDÓTTIR

Heilsueflandi forysta, heilbriggt starfsumhverfi og vellíðan í starfi

Staða þekkingar

1 Inngangur

Vísendingar eru um að vanlíðan í starfi sé vaxandi vandi og rannsóknir sýna að orsakir þess séu einkum aukið álag, skortur á stuðningi í starfi og lítil áhrif á eigin störf (International Labour Organization, 2016; Hjördís Sigurgeirsdóttir, 2016; Jana Katrín Knútsdóttir o.fl., 2019). Á hinn bóginn sýna rannsóknir að styðjandi og uppbyggilegar áherslur samstarfsfólks og leiðtoga geti haft góð áhrif á líðan starfsmanna og er þar einkum um að ræða góð samskipti og tækifæri til að hafa áhrif á eigið starf (Turgut o.fl., 2020).

Þróun þekkingar undirstrikar gildi þess að skipulag, samskipti og forysta taki mið af heilsueflandi þáttum í starfsumhverfinu (van der Put og van der Lippe, 2020) sem og þörfum starfsmanna um stuðning og áhrif í starfi, skýra ábyrgðarskyldu, viðurkenningu og tækifæri til að vaxa í starfi (de Sousa og van Dierendonck, 2010). Þekking á vellíðan starfsmanna og skilyrðum hennar hefur leitt í ljós hvaða áherslur eru árangursríkar til að efla vellíðan í starfi og þar eru sálfélagslegir þættir efstir á blaði (Taouk, Spittal, Montagne, LaMontagne og Milner, 2020) um leið og forystan leggur áherslu á tilgang starfa og styður starfsfólk í því að blómstra og að ná árangri fyrir heildina (Kaluza o.fl., 2020). Lítið er á heilsueflingu á vinnustað sem sameiginlegt verkefni starfsmanna og leiðtoga og snýst hún um að starfsmenn njóti starfa sinna með virkri þátttöku í að móta skipulag og áherslur sem tryggja og efla vellíðan (Embætti landlæknis, e.d.).

Vanlíðan starfsmanna hefur margvísleg áhrif, bæði á einstaklinginn sjálfan sem og á vinnustaðinn og samfélagið, til dæmis vegna beinnar tengingar hennar við veikindafjarvistir (Amiri og Behnezhad,

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

2020a), auknar líkur á hjarta- og æðasjúkdómum (Amiri og Behnezhad, 2020b) og andlega vanlíðan (Singh o.fl., 2020). Fjöldmargir þættir gegna hlutverki í þessu sambandi, svo sem ytri aðstæður, vinnuvistfræði og jafnvægi vinnu og einkalífs, en hér verður sjónum beint að sálfélagslegum þáttum í starfsumhverfi og tengslum þeirra við líðan starfsfólks. Tilgangur þessa kafla er að varpa ljósi á stöðu þekkingar á sálfélagslegum áhrifaþáttum í starfsumhverfi sem tengjast starfsánægju og líðan starfsfólks. Áhersla er lögð á erlendar og héraðarannsóknir um efnið, þekkingin dregin saman og sett fram skýringarlíkön sem byggjast á samþættingu þekkingarinnar.

2 Heilbriggt starfsumhverfi

Alþjóðaheilbrigðismálastofnunin (World Health Organization (WHO)) og Alþjóðavinnuálastofnunin (International Labour Organization (ILO)) hafa sett fram líkön um heilbriggt starfsumhverfi er varðar samspil sálfélagslegra og efnislegra (physical) þátta á vinnustað sem mótast einnig af persónulegum bjargráðum og tengslum vinnustaðar við ytra samfélag. Allir þessir þættir móta síðan áherslur starfsmanna og forystunnar á vellíðan starfsmanna (ILO, 2016; WHO, 2010). Líkön WHO og ILO eru byggð á þekkingu um áhrifaþætti á vinnustað sem tengjast vellíðan og hvíla meðal annars á rannsóknum um kröfur, áhrif og stuðning (demand – control – support) og áhrif samspils þessara þriggja þátta á líðan og ánægju í starfi (Karasek o.fl., 1982). Rannsóknirnar um kröfur, áhrif og stuðning leggja einnig grunninn að hinum viðamiklu bresku Whitehall-rannsóknum sem hafa undirstrikað gildi þess að starfsmenn hafi áhrif á eigin störf og njóti stuðnings í starfi til að geta dregið úr afleiðingum mikils álags, til dæmis geðrænum vanda og hjarta- og æðasjúkdómum (Marmot og Brunner, 2005).

Heilsuefling á vinnustað byggist á heildrænni nálgun miðað við áðurnefndar áherslur WHO og ILO á vellíðan starfsmanna með aukinni samvinnu starfsfólks og stjórnenda til að efla stuðning og áhrif á eigin aðstæður (ENWHP, 2007). Hugmyndir um heilsueflingu hafa þróast frá því að heilsuefling beindist einkum að lifnaðarháttum yfir

Heilsueflandi forysta, heilbriggt starfsumhverfi og vellíðan í starfi

Í heildrænni nálgun um samspil margra þátta í umhverfinu (WHO, 1986) þar sem athygli er beint að styrkleikum, virkni og möguleikum hvers og eins (Antonovsky, 1987). Heildræn nálgun Antonovsky um vellíðan í starfi er byggð á hugmyndum hans um uppsprettur heilbrigðis (salutogenesis) og tilfinningu fyrir samhengi hlutanna (sense og coherence, SOC) sem mótast af getu einstaklinga til að: 1) skilja aðstæður, 2) ráða við aðstæður og 3) sjá þýðingu verkefna og aðstæðna (Antonovsky, 1987). Rannsóknir um uppsprettur heilbrigðis sýna að tilfinning fyrir samhengi (SOC) dregur úr líkum á kulnun í starfi (Masanotti, Paolucci, Abbafati, Serratore og Caricato, 2020).

Alþjóðaheilbrigðismálastofnunin lítur á kulnun í starfi sem vaxandi vandamál og undirstrikar að hugtakið sé starfstengt fyrirbæri og miðar þar við umfangsmiklar rannsóknir Christinu Maslach á kulnun í starfi og áhrifaþáttum hennar á vinnustað (Maslach og Leiter, 1997; WHO, 2019). Í skilgreiningu WHO (2019) segir að kulnun í starfi vísi til einkenna sem eru afleiðingar langvarandi streitu á vinnustað sem ekki hefur verið tekist á við með fullnægjandi hætti og birtist sem: 1) tilfinning um orkuleysi eða örmögnun, 2) andleg fjarlægð frá starfi og 3) minnkandi faglegur árangur. Í skilgreiningu WHO er áréttað að kulnun í starfi eigi ekki við um upplifun í tengslum við þætti utan vinnustaðar (Maslach og Leiter, 1997; WHO, 2019).

Rannsóknir um kulnun í starfi ná aftur til frumrannsókna Herberts Freudenbergar (1974) og árið 1976 birti Maslach fyrstu rannsóknargrein sína og þróaði síðar mælitækið Maslach Burnout Inventory (MBI) sem er mest notaða rannsóknarmælitækið á sviðinu (Galaiya o.fl., 2020). Maslach og Leiter (1997) varpa ljósi á sex áhrifaþætti kulnunar í starfi í starfsumhverfinu sem eru: 1) vinnuálag og tímapressa; 2) skortur á áhrifum, til dæmis vegna smámunastjórnunar; 3) ófullnægjandi umbun og skortur á tilfinningu fyrir þýðingu starfs; 4) misbrestur verður á persónulegum tengslum og samheldni; 5) skortur á sanngirni og 6) ágreiningur um gildi (Galaiya o.fl., 2020; Park og Shin, 2020). Greina má tengsl milli áhrifaþátta kulnunar í starfi (Maslach og Leiter, 1997) og áhrifaþátta starfsánægju sem koma fram í rannsóknum Oldman og Hackman (1975) en þeir eru 1) einkenni verkefna, 2)

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

sjálfraði, 3) færni í starfi, 4) mikilvægi verkefna og 5) endurgjöf. Einnig má sjá samsvörun áhrifaþátta kulnunar í starfi við rannsóknir Karaseks o.fl. (1982) á vellíðan starfsmanna en eins og fyrr segir tengist hún 1) kröfum, 2) áhrifum og 3) félagslegum stuðningi (Mauss o.fl., 2018). Fleiri líkön og mælitæki á kulnun hafa verið þróuð og má þar einkum nefna Copenhagen Burnout Inventory sem snýr að kulnun miðað við bæði starfstengda þætti og persónulega þætti (Kristensen o.fl., 2005).

Af framansögðu má sjá að þróun þekkingar undanfarna áratugi gefur mikilvæga innsýn í hvernig þættir í starfsumhverfinu hafa áhrif á líðan starfsmanna og starfsánægju. Í næsta kafla verður fjallað nánar um þau hugtök sem rannsóknir hafa sýnt að geti eftir vellíðan starfsmanna og veitt vörn gegn neikvæðum áhrifum þegar álag í starfi er mikið.

3 Þættir í starfsumhverfi sem efla vellíðan

Sálfélaglegir þættir í starfsumhverfi geta haft góð áhrif á vellíðan starfsmanna og dregið úr neikvæðum áhrifum álags. Samkvæmt rannsóknnum snúa þessir þættir einkum að: 1) félagslegum stuðningi og góðum starfsanda, 2) persónulegum styrk og innri starfshvöt og 3) áhrifum fólks á eigið starf og ábyrgðarskyldu. Hér á eftir verður fjallað nánar um þessa þrjá meginflokka í starfsumhverfinu sem tengjast vellíðan.

3.1 Félaglegur stuðningur og starfsandi

Félaglegur stuðningur í starfi vísar til þess að starfsmaður finni fyrir því að framlag viðkomandi og vellíðan skipti máli (Zhao o.fl., 2020) og stuðningur samstarfsfólks og stjórnenda sé til staðar sem auki líkur á vellíðan starfsmanna og starfsánægju og dragi úr hættunni á kulnun í starfi (Pijpker o.fl., 2020). Stuðningur í starfi getur dregið úr áhrifum mikils starfstengds álags og felst í góðum samskiptum, virðingu, endurgjöf og aðstoð við verkefni (Jónsdóttir o.fl., 2020) sem og í því að hvetja starfsfólk til að koma með nýjar hugmyndir, hafa áhrif á eigin störf og taka þátt í að móta ákvarðanir (Gunnarsdóttir o.fl., 2009; Oldham og Fried, 2016).

Heilsueflandi forysta, heilbriggt starfsumhverfi og vellíðan í starfi

Félagslegur stuðningur er hluti af valdeflandi starfsumhverfi sem einkennist af: 1) tækifærum til að mæta áskorunum og nýta eigin hæfileika, 2) skýrum markmiðum og aðgangi að upplýsingum, 3) stuðningi, 4) bjargráðum, 5) formlegu valdi og umbun og 6) óformlegu valdi með samstarfi og ráðgjöf (Laschinger, Finegan, Shamian og Wilk, 2004). Fjölgun á valdeflandi þáttum í starfsumhverfinu og aukin þátttaka starfsmanna í ákvörðunum draga úr líkum á kulnun í starfi (Gong, Li og Niu, 2021; Pijpker o.fl., 2019) auk þess sem líkur á starfsánægju aukast (Arney Einarsdóttir o.fl., 2019).

Einbeitt hlustun og áhugi á velferð starfsmanns eru grundvallaratriði í góðum samskiptum (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck og Liden, 2019) og skapa traust og uppbyggilegan starfsanda (Dinibutun o.fl., 2020). Áhugi og hlustun eru hluti af þeim félagslega stuðningi sem leiðtogi getur veitt til að vernda andlega heilsu starfsmanna (Theorell o.fl., 2012) og draga úr líkum á kulnun í starfi (Jana Knútsdóttir o.fl., 2018). Góður starfsandi mótast af samskiptum og samvinnu starfsmanna og stjórnenda og tengist þátttöku þeirra fyrrnefndu í ákvarðanatöku. Starfsandinn birtist líka í skýrleika verkefna og þannig getur góður starfsandi dregið úr líkum á kulnun í starfi (Dinibutun o.fl., 2020). Þá er sanngjörn umbun hluti af góðum starfsanda og snýr að því að hún sé í samræmi við framlag, t.d. í formi viðurkenningar og tækifæra til starfsframa, sem getur dregið úr streitu og vanlíðan (Siegrist, 2009).

3.2 Persónulegur styrkur og innri starfshvöt

Upplifun starfsmanns á persónulegum styrk sínum og valdeflingu einkennist af tilfinningu fyrir sjálfræði, af því að höndla eigið starf, hafa áhrif á eigin aðstæður, trú á eigin getu og að finnast starfið hafa þýðingu (Laschinger, Finegan, Shamian og Wilk, 2004). Trú á eigin getu gerir starfsmanni kleift að takast á við verkefni sín og að nýta tækifæri sem hæfa áhuga hans og hæfni og hefur þannig áhrif á vellíðan í starfi (Kalkan, 2020). Virkni og áhrif í starfi eru gagnkvæmt tengd sjálfsþekkingu og persónulegum styrk sem aftur endurspeglast í auðmýkt, hlustun og góðum samskiptum (Nielsen og Marrone, 2018).

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

Meðal bjargráða sem efla persónulegan styrk er tilfinning starfsmanns fyrir samhengi hlutanna sem mótast af því að skilja, ráða við og að sjá tilgang verkefna sem aftur veldur betri líðan í starfi (Masanotti o.fl., 2020). Persónulegur styrkur og hæfni vekja innri starfshvöt og þar hefur tilgangur starfa líka áhrif (Pink, 2011). Innri starfshvöt skapar ánægju í starfi (Herzberg, 1987) og hún tengist líka virkni og helgun starfsmanns (Shuck og Rose, 2013). Jákvæð endurgjöf eflir innri starfshvöt en mikil stýring og smámunastjórnun (micro-management) getur dregið úr henni (Ryan og Deci, 2000).

3.3 Ábyrgðarskylda og áhrif á eigin störf

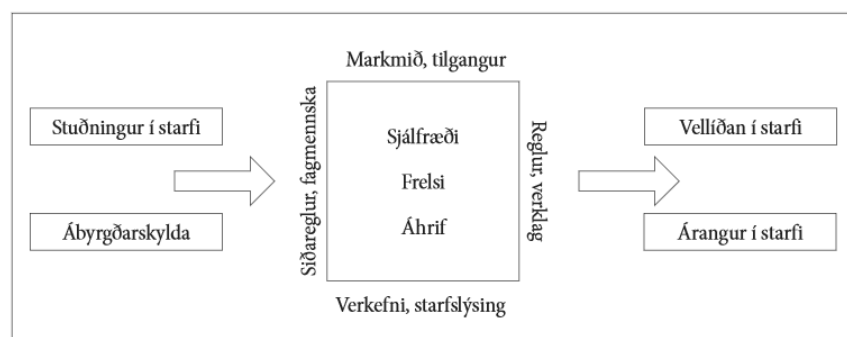
Starfsmenn, einkum sérfræðingar og þekkingarstarfsmenn (knowledge workers), hafa sérstaka þörf fyrir sjálfræði og að hafa áhrif á eigin verkefni og getur starfsánægja þeirra oltið á þessum þætti (Arney Einarsdóttir o.fl., 2019; de Sousa og van Dierendonck, 2010) sem og kulnun þeirra í starfi (Slemp, Kern, Patrick og Ryan, 2018). Möguleikar til að hafa áhrif á eigið starf geta aukið virkni og haft verndandi áhrif á líðan starfsmanna (Taouk, Spittal, LaMontagne og Milner, 2020). Maslach bendir á að besta leiðin til að koma í veg fyrir kulnun í starfi sé að efla virkni, áhuga, kraft og helgun starfsmanns og notar hún í því sambandi enska hugtakið *engagement* (Maslach, 2011) sem mætti lýsa með hugtakinu *virki helgun*. Virki helgun er skilgreind sem jákvætt viðhorf til starfsins sem einkennist af: 1) áhuga og krafti (vigor), 2) helgun (dedication) og 3) að sökkva sér í verkefnin (absorption) (Schaufeli o.fl., 2002). Virki helgun eykur hæfni til að mæta kröfum og skynja þýðingu starfsins og getur styrkt ánægju starfsmanns (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2020).

Virki helgun tengist einnig möguleikum starfsmanns til að móta eigið starf miðað við hæfni sína, þekkingu og áhuga (job crafting). Mótun starfs snýst um sköpun og hugmyndaauðgi og felst í því að 1) þróa og skapa viðfangsefni, 2) mynda og þróa félagsleg tengsl vegna verkefna og 3) þróa eigin afstöðu til starfs (Wrezeiniewski og Dutton, 2001). Mótun starfs tengist enn fremur meiri virkni starfsmanns með

Heilsueflandi forysta, heilbrigt starfsumhverfi og vellíðan í starfi

aukinni trú hans á eigin getu og minni líkum á að hann kulni í starfi (Rošková og Faragová, 2020). Stuðningur við sjálfræði og áhrif og tækifæri hvers og eins til að móta eigið starf eru mikilvægar leiðir til að skapa heilsueflandi starfsumhverfi og auka þannig vellíðan starfsmanna (ILO, 2012).

Skýr markmið og hæfileg ábyrgðarskylda (accountability) eru mikilvæg forsenda þess að starfsmaður hafi áhrif á eigið starf. Vísbendingar eru um að þegar ábyrgðarskylda fylgir sjálfræði og stuðningur eflir hún vellíðan í starfi (Hall o.fl., 2006; Ragnarsson o.fl., 2018; Sigrún Gunnarsdóttir og Erla S. Kristjánsdóttir, 2020). Líta má á ábyrgðarskylda sem ákveðinn ramma utan um starfið sem afmarkast af markmiðum, starfslýsingum og öðru sem varðar ábyrgð hvers og eins. Sjálfræði og frelsi starfsmannsins felst þá í því að vinna verk eftir bestu þekkingu innan ramma ábyrgðarskyldunnar. Vísbendingar eru um að frelsi innan marka ábyrgðarskyldu henti sérfræðingum sérstaklega vel og er þá vísað til samspils aðhalds og frelsis þar sem aðhald er veitt við upphaf og lok verks en þar á milli er frelsi til að vinna það samkvæmt þekkingu og getu (tight-loose-tight) (World Economic Forum, 2020). Á mynd 1 er tillaga að skýringarlíkani af vellíðan í starfi og byggist á rannsóknnum sem hér hefur verið fjallað um. Líkanið lýsir vellíðan sem fylgir stuðningi í starfi með sjálfræði, frelsi og áhrifum innan marka ábyrgðarskyldu sem ákvarðast af ábyrgð og markmiðum starfs.



MYND 1. Tillaga að skýringarlíkani af vellíðan í starfi sem fylgir stuðningi í starfi með sjálfræði, frelsi og áhrifum innan marka ábyrgðarskyldu sem ákvarðast af ábyrgð og markmiðum starfs.

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

4 Heilsueflandi forysta

Forysta gegnir lykilhlutverki í því að skapa heilbriggt starfsumhverfi og styrkja vellíðan starfsmanna. Líkan Lowe (2020) af heilbrigðu starfsumhverfi er sett saman af fjórum þáttum og þar er fyrst talin 1) forysta án aðgreiningar (inclusive leadership) sem aftur tengist 2) góðum starfsanda, 3) líflegum vinnustað (vibrant workplaces) og 4) starfsmönnum sem eru fullir hugmóðs (inspired employees). Forysta án aðgreiningar snýst um að virkja hugmyndir, krafta og forystu starfsfólks þannig að sem flestir vinni að markmiðum vinnustaðarins, axli ábyrgð og komi að ákvörðunum. Góður starfsandi er nátengdur slíkri forystu og leiðir til gagnkvæms stuðnings, góðra samskipta og vellíðunar starfsmanna sem njóta sjálfræðis og hafa tækifæri til að læra í starfi. Nálgun Lowe (2020) er dæmi um líkan sem byggt er á gagnreyndri þekkingu á heilbrigðu starfsumhverfi þar sem lykilhlutverk leiðtoga er skýrt.

Áherslur og ákvarðanir leiðtoga tengjast mörgum þáttum sem efla vellíðan í starfi en einkum er um að ræða stuðning við starfsfólk og áhrif starfsfólks á eigin störf. Í þessu sambandi er rætt um forystu sem eflir heilsu, eða heilsueflandi forystu. Rannsóknir á slíkri forystu endurspeglar þróun hugtaksins sem á ensku er til dæmis kallað *health promoting leadership* eða *health-oriented leadership*. Forysta sem eflir heilsu tekur mið af áhrifaþáttum heilbrigðis á vinnustað og hefur líðan starfsfólks í forgrunni við skipulag og í samskiptum (Kaluza o.fl., 2020). Forysta sem eflir heilsu valdeflir starfsfólk með heildrænni nálgun, opnum samskiptum og uppbyggilegri endurgjöf og veitir einnig tækifæri til sjálfræðis, til að koma fram með hugmyndir og að þroskast í starfi (Akerjordet o.fl., 2018).

Forysta sem mótast af heilsueflandi nálgun getur dregið úr hættunni á kulnun í starfi (Dyrbye o.fl., 2020) og með slíkri forystu aukast líkur á að starfsmenn njóti góðrar heilsu (Nyberg o.fl., 2009). Þá getur forysta sem tekur mið af heilsueflandi þáttum í starfsumhverfinu einnig dregið úr líkum á streitu og kulnun í starfi hjá leiðtogunum sjálfum. Slík áhrif koma fram þegar markvisst er unnið að því að bæta starfsumhverfið þannig að dregið er úr álagi í starfi, áhrif starfsmanna eru

Heilsueflandi forysta, heilbrigt starfsumhverfi og vellíðan í starfi

efld, umbun er réttlát og samstaða byggist á sameiginlegum gildum og meðvitund um vellíðan (Jiménez, Winkler og Dunkl, 2016).

Meðvituð áhersla leiðtoga á vellíðan starfsmanna, sem kemur fram í sjálfræði starfsfólks og ráðgjöf frekar en í að stýra starfsfólki, getur aukið líkur á almenntri vellíðan og dregið úr hættunni á streitu í starfi (Slemp o.fl., 2018). Áhugi leiðtoga á starfsfólki endurspeglast í því að hann hlustar einbeittur á það sem það hefur að segja. Við það skapast traust og það finnur fyrir stuðningi og aukinni vellíðan (Inga Jóna Jónsdóttir og Kári Kristinsson, 2020). Þannig getur einbeitt hlustun leiðtoga unnið gegn andlegri vanlíðan en áhrifin verða þveröfug þegar leiðtogi er sjálfmiðaður og hlustar ekki á starfsmenn (Theorell o.fl., 2012).

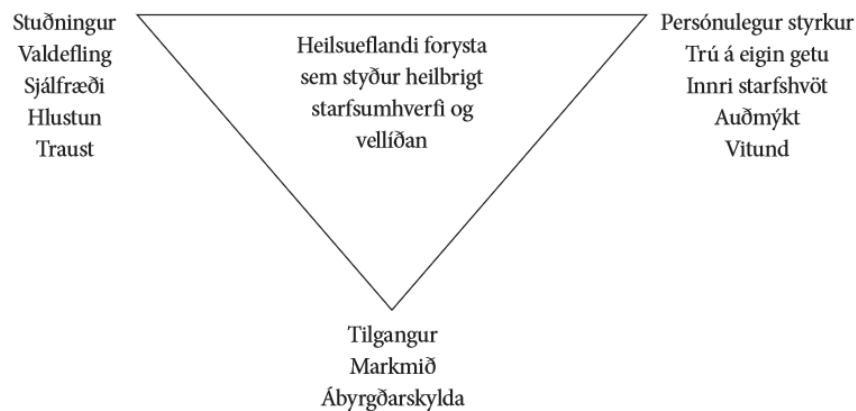
Rannsóknir hafa sýnt að umbreytandi forysta (transformational) er mikilvæg til að efla hvatningu og ánægju í starfi (Oldham og Fried, 2016). Rannsóknir síðari ára hafa beint athyglinni að gildi forystu þar sem starfsfólk er virkjað með jafningjabrag og góðum samskiptum og á það sérstaklega við um siðferðilega (ethical), sanna (authentic), dreifða (distributed) og þjónandi forystu (servant) sem og forystu þar sem starfsmenn eru virkjaðir (engaging) án aðgreiningar (Alimo-Metcalfe, 2013). Með dreifðri forystu er leitast við að virkja lýðræðislega starfshætti þar sem hlutverk hvers og eins liggur ljóst fyrir, tilgangur þeirra er skýr, bjargráð eru nýtt og hlúð er að vellíðan starfsmanna (Ahmed o.fl., 2020). Forysta án aðgreiningar getur með sambærilegum áherslum dregið úr streitu starfsmanna (Brimhall og Mor Barak, 2018). Bæði dreifð forysta og forysta án aðgreiningar eru nátengdar áherslum þjónandi forystu (Gotsis og Grimani, 2016) sem birtist í stefnumiðaðri nálgun, auðmýkt og uppbyggilegum samskiptum (Eva o.fl., 2019).

Þær áherslur í forystu sem hér eru nefndar eiga það sameiginlegt að tengjast skýrt vellíðan starfsmanna (Hoch o.fl., 2016). Í þessum hópi er þjónandi forysta dæmi um heilðræna hugmyndafræði með sérstaka áherslu á vellíðan, sjálfræði, persónulegan styrk, stuðning og sameiginlegan tilgang með skýrri ábyrgðarskyldu hvers og eins (Eva o.fl., 2019; Greenleaf, 2008; Ragnarsson o.fl., 2018). Fjöldi rannsókna

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

hefur sýnt fram á gildi hugmyndafræðinnar fyrir vellíðan starfsmanna og góðan árangur heildarinnar (Eva o.fl., 2019; Giolito o.fl., 2020) og vísbendingar eru um að þjónandi forysta geti jafnvel dregið úr neikvæðum áhrifum álags á líðan þegar starf felur í sér takmarkað sjálfræði (Eva, Sendjaya, Prajogo og Madison, 2021).

Á mynd 2 er sett fram tillaga að skýringarlíkani um heildræna nálgun heilsueflandi forystu sem styður heilbriggt starfsumhverfi og miðast við þær rannsóknir sem hér hefur verið fjallað um. Samverkandi þættir heilsueflandi forystu eru settir á þrjú horn í öfugum valdapírámíða til að undirstrika tækifæri allra til að hafa áhrif með áherslu á: 1) sjálfræði í starfi og gagnkvæman stuðning, 2) persónulegan styrk og innri starfshvöt og 3) sameiginlegan tilgang og skýra ábyrgðarskyldu.



MYND 2. Tillaga að skýringarlíkani um heildræna heilsueflandi forystu sem styður heilbriggt starfsumhverfi og vellíðan í starfi með áherslu á 1) sjálfræði í starfi og gagnkvæman stuðning, 2) persónulegan styrk og innri starfshvöt og 3) sameiginlegan tilgang og skýra ábyrgðarskylda

Lokaorð

Mikilvægt er að leiðtogar og starfsmenn vinni saman að því að nýta þekkingu á heilsueflandi forystu og heilbrigðu starfsumhverfi og hafa þannig góð áhrif á vellíðan starfsmanna. Hér hefur sjónum verið beint að stöðu þekkingar á sálfélagslegum þáttum á vinnustað þar sem gagnkvæmur stuðningur og áhrif hvers og eins skipta miklu máli fyrir

Heilsueflandi forysta, heilbrigt starfsumhverfi og vellíðan í starfi

vellíðan þeirra í starfi. Áriðandi er að halda áfram að efla þekkingu á sviðinu og að varpa ljósi á stöðu þekkingar með hliðsjón af fleiri þáttum, til dæmis í tengslum við fjarvinnu, jafnvægi vinnu og einkalífs og þarfir nýrra kynslóða.

Heimildaskrá

- Ahmed, F., Zhao, F. og Faraz, N. A. (2020). How and when does inclusive leadership curb psychological distress during a crisis? Evidence from the COVID-19 outbreak. *Frontier Psychology 11*(1898), doi: 10.3389/fpsyg.2020.01898
- Akerjordet, K., Furunes T. og Haver, A. (2018). Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of Advanced Nursing, 74*(7), 1505–1516.
- Alimo-Metcalfe, B. (2013). A critical review of leadership theory. Í H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman og J. Passmore (ritstjórar), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (bls. 15–48). Wiley.
- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R. og Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 29*(1), 123–140. DOI: 10.1002/nml.21311
- Amiri, S. og Behnezhad, S. (2020a). Association between job strain and sick leave: A systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. *Public Health, 185*, 235–242.
- Amiri, S. og Behnezhad, S. (2020b). Job strain and mortality ratio: A systematic review and meta-analysis of cohort studies. *Public Health, 181*, 24–33.
- Antonovsky, A. (1987). Health promoting factors at work: The sense of coherence. Í R. Kalimo, M. A. El-Batawi og C. L. Cooper (ritstjórar), *Psychosocial factors at work and their relation to health* (bls. 153–167). World Health Organization.
- Arney Einarisdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson, Ásta Dís Óladóttir, Inga Minelgaite og Svala Guðmundsdóttir. (2019). Hönnun starfa og starfsánægja í sérfræðistörfum hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál, 16*(1), 111–128.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J. og de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis. *Review of Public Personnel Administration, 40*(4), 613–640.
- Brimhall, K. C. og Mor Barak, M. E. (2018). The critical role of workplace inclusion in fostering innovation, job satisfaction, and quality of care in a diverse human service organization. *Management, Leadership & Governance, 42*(5),

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

- 474–492, doi: 10.1080/23303131.2018.1526151
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H. R. og Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, a1478. doi:<https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>
- De Sousa, M. C. og van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230–239. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/10748121011072681>
- Dinibutun, S. R., Kuzey, C. og Dinc, M. S. (2020). The effect of organizational climate on faculty burnout at state and private universities: A comparative analysis. *SAGE Open*, 1–19. doi: 10.1177/2158244020979175
- Dyrbye, L. N., Major-Elechi, B., Hays, T., Fraser, C. F., Buskirk, S. J. og West, C. P. (2020). Relationship between organizational leadership and health care employee burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(4), 698–708. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2019.10.041>
- Embætti landlæknis. (e.d.). Heilsuefling á vinnustöðum. <https://www.landlaeknir.is/heilsa-og-lidan/verkefni/item12349/Heilsuefling-a-vinnustodum>
- ENWHP. (2007). Luxembourg declaration on workplace health promotion in the European Union. European Network for Workplace Health Promotion. <https://www.enwhp.org/?i=portal.en.workplace-health-promotion>
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D. og Madison, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. *Journal of Business Research*, 129, 43–56. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.023>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. og Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Freudenberger, H. (1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Galaiya, R., Kinross, J. og Arulampalam, T. (2020). Factors associated with burnout syndrome in surgeons: A systematic review. *Annual Royal College of Surgeons of England*, 102(6), 401–407.
- Giolito, V. J., Liden, R. C., van Dierendonck, D. og Cheung, G. W. (2020). Servant leadership influencing storelevel profit: The mediating effect of employee flourishing. *Journal of Business Ethics*, 172, 503–524. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04509-1>
- Gong, Z., Li, M. og Niu, X. (2021). The role of psychological empowerment in reducing job burnout among police officers: A variable-centered and person-centered approach. *SAGE Open*, 11(1). doi:10.1177/2158244020983305

Heilsueflandi forysta, heilbriggt starfsumhverfi og vellíðan í starfi

- Gotsis, G. og Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985–1010. doi: 10.1108/JMD-07-2015-0095
- Greenleaf, R. (2018). *Þjónn verður leiðtogi*. Iðnú og þekkingarsetur um þjónandi forystu.
- Gunnarsdóttir, S., Clarke, S. P., Rafferty, A. M. og Nutbeam, D. (2009). Front-line management, staffing and nurse-doctor relationships as predictors of nurse and patient outcomes. A survey of Icelandic hospital nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 920–927.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hall, A. T., Royle, T., Bryner, R. A., Perrewé, P. I., Ferris, G. R. og Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87–99.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65, 109–120.
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2016). „Vinnugleðin hefur tapast, nú er bara álag og erfitt og lítil gleði“: Starfsumhverfi opinberra starfsmanna á tímum efnahagsþrenginga. *Tímarit um stjórnmal og stjórnsýslu*, 12(2), 417–442.
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2020). Vellíðan á vinnustað – helgun, starfsánægja og löngun til að hætta í starfi. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 17(2), 37–49. doi:https://doi.org/10.24122/tve.a.2020.17.1.3
- Hoch, J. E., Bommer, W. B., Dulebohn, J. H. og Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. doi: 10.1177/0149206316665461
- ILO. (2016). *Workplace stress: A collective challenge*. International Labour Organization.
- Jana Katrín Knútsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Kári Kristinsson. (2019). Þróun starfsumhverfis á Landspítala: Kulnun í starfi, starfsánægja og gæði þjónustu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 16(2), 37–51.
- Jónsdóttir, I. J. og Kristinsson, K. (2020). Supervisors' active-empathetic listening as an important antecedent of work engagement. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 17(21), 7976. doi:10.3390/ijerph17217976
- Jónsdóttir, I. J., Rafnsdóttir, G. L. og Ólafsdóttir, T. (2020). Job strain, gender and well-being at work: A case study of public sector line managers. *International Journal of Workplace Health Management*. https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0134

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

- Kalkan, F. (2020). The relationship between teachers' self-efficacy beliefs and job satisfaction levels: A meta-analysis study. *Education and Science*, 45(204), 317–343.
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C. og van Dick, R. (2020). Leadership behavior and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work and Stress*, 34(1), 34–56.
- Karasek, R. A., Trinitatis, K. P. og Chaudry, S. S. (1982). Co-worker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behavior*, 3(2), 181–200.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. og Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* 25(4), 527–545. doi:10.1002/job.256
- Lowe, G. (2020). *Creating healthy organizations: Taking action to improve employee well-being, revised and expanded edition*. University of Toronto Press.
- Marmot, M. og Brunner, E. (2005). Cohort profile: The Whitehall II study. *International Journal of Epidemiology*, 34(2), 251–256. doi:10.1093/ije/dyh372
- Masanotti, G. M., Paolucci, S., Abbafati, E., Serratore, C. og Caricato, M. (2020). Sense of coherence in nurses: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1861. doi:10.3390/ijer-ph17061861
- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 47–52. doi:http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2010.537034
- Maslach, C. og Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress*. Josey-Bass.
- Mauss, D., Herr, R. M., Theorell, T., Angerer, P. og Li, J. (2018). Validating the demand control support. Questionnaire among white-collar employees in Switzerland and the United States. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 13(7). doi:https://doi.org/10.1186/s12995-018-0188-7
- Nielsen, R. og Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805–824. doi:10.1111/ijmr.12160
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J. og Kivimä, M. (2008). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: The Swedish WOLF study. *Occupational Environmental Medicine*, 66, 51–55. doi:10.1136/oem.2008.039362
- Oldham, G. R. og Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(3), 20–35. doi:10.1016/j.obhdp.2016.05.002

Heilsueflandi forysta, heilbriggt starfsumhverfi og vellíðan í starfi

- Pijpker, R., Vaandranger, L., Veen, E. J. og Koelen, M. A. (2020). Combined interventions to reduce burnout complaints and promote return to work: A systematic review of effectiveness and mediators of change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 55. doi:10.3390/ijerph17010055
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin Books.
- Ragnarsson, S., Kristjánsdóttir, E. S. og Gunnarsdóttir, S. (2018). To be accountable while showing care: The lived experience of people in a servant leadership organization. *SAGE Open*, 8(3), 1–12. doi: 10.1177/2158244018801097
- Rošková, E. og Faragová, L. (2020). Job crafting, work engagement, burnout: Mediating role of self-efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2), 148–163. doi:https://doi.org/10.31577/sp.2020.02.797
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. og Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Shuck, B. og Rose, K. (2013). Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 341–355. doi: 10.1177/1523422313503235
- Siegrist, J. (2009). Job control and reward: Effects on well-being. Í S. Cartwright og C. L. Cooper (ritstjórar), *The Oxford handbook of organizational well being*. Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0006
- Sigrún Gunnarsdóttir og Erla S. Kristjánsdóttir. (2020). „Besta umbunin er að sjá eitthvað lifna“. *Upplifun sérfræðinga í ráðuneytum af ánægju í starfi. Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 17(2), 1–18.
- Singh, J., Karanika-Murray, M., Baguley, T. og Hudson, J. (2020). A systematic review of job demands and resources associated with compassion fatigue in mental health professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 6987. doi:10.3390/ijerph17196987
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J. og Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42, 706–724. https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y
- Taouk, Y., Spittal, M. J., LaMontagne, A. D. og Milner, A. J. (2020). Psychosocial work stressors and risk of all-cause and coronary heart disease mortality: A systematic review and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 46(1), 19–31.

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

- Theorell, T., Nyberg, A., Leineweber, C., Magnusson Hanson, L. L., Oxenstierna, G. og Westlund, H. (2012). Non-listening and self-centered leadership – relationships to socioeconomic conditions and employee mental health. *PLoS ONE* 7(9), e44119. doi:10.1371/journal.pone.0044119
- Turgut, S., Schlachter, S., Michel, A. og Sonntag, K. (2020). Antecedents of health-promoting leadership and workload as moderator. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 203–214.
- van der Put, A. og van der Lippe, T. (2020). Work environment and worksite health promotion in nine European countries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(4), 272–278.
- WHO. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practice*. World Health Organization. https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf
- WHO. (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International classification of diseases. World Health Organization, 28. maí 2019. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-in-international-classification-of-diseases>
- World Economic Forum. (2020). How one Norwegian company is pioneering a flexible future for staff. <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/flexible-working-after-covid19-telenor-norway/>
- Wrezeiniewski, A. og Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wrezeiniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. og Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. Í A. B. Bakker (ritstjóri), *Advances in Positive Organizational Psychology* (bls. 281–302) Emerald. doi:10.1108/S2046-410X(2013)0000001015.
- Zhao, X. (R.), Wang, J., Law, R. og Fan, X. (2020). A meta-analytic model on the role of organizational support in work-family conflict and employee satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 3767–3786.

Ágrip

Viðbendingar eru um að vanlíðan í starfi sé vaxandi vandi og því er talið mikilvægt að leiðtogar og starfsmenn þekki leiðir til að draga úr slíkri vanlíðan. Þróun þekkingar rennir stöðum undir áherslur sem hafa reynst árangursríkar við að efla starfsánægju og draga úr vanlíðan og kulnun í starfi. Samskipti og forysta á vinnustað hafa afgerandi áhrif á vellíðan starfsfólks og mikilvægt er að varpa ljósi á þekkingu sem aflað hefur verið um hvað geri starfsumhverfi heilbriggt og forystu heilsueflandi Tilgangur

Heilsueflandi forysta, heilbrigt starfsumhverfi og vellíðan í starfi

Þessa kafla er að skoða stöðu þekkingar á áhrifaþáttum í starfsumhverfi og samspil sálfélagslegra þátta sem tengjast vellíðan í starfi. Þekking okkar um heilbrigt starfsumhverfi byggist á rannsóknum ýmissa frumkvöðla sem vörpuðu ljósi á sálfélagslega áhrifaþætti á vinnustað og tengsl þeirra við starfsánægju, vellíðan og forvarnir gegn kulnun í starfi. Rannsóknir sýna að sjálfræði getur verndað starfsmann fyrir neikvæðum áhrifum álags og sama á við um félagslegan stuðning. Þá sýna rannsóknir að aðgangur að bjargráðum sem fylgja ábyrgðarskyldu og áhrif á eigið starf geta unnið gegn vanlíðan fólks í starfi. Sýn þess á tilgang starfa sinna og innri starfshvatar efla starfsánægju þess og sama gildir um umbun sem er í takt við framlag. Í kaflanum er sett fram tillaga að líkani sem byggt er á þekkingu um heilsueflandi forystu með heildrænni nálgun sem ætlað er að efla heilbrigt starfsumhverfi og vellíðan þar sem áhersla er lögð á 1) sjálfræði og gagnkvæman stuðning, 2) persónulegan styrk og innri starfshvöt og 3) sameiginlegan tilgang og skýra ábyrgðarskyldu.

Lykilorð: heilsueflandi forysta, heilbrigt starfsumhverfi, þjónandi forysta, vellíðan í starfi

Abstract

Health-promoting leadership, healthy work environment and well-being at work. State of knowledge

Currently there are signs that discomfort at work is a growing problem, and it is important that leaders and employees be aware of how to limit such discomfort. Development of knowledge underpins successful strategies to enhance job satisfaction and limit discomfort at work and job burnout. Communication and leadership are significantly linked to employee well-being, and it is important to shed light on evidence-based knowledge concerning a healthy work environment and health-promoting leadership. The purpose of this chapter is to investigate the state of knowledge concerning influential work-environmental factors and the interplay between psychosocial factors linked to well-being at work. Current evidence on a healthy work environment builds on the foundational work of scholars who shed light on psychosocial factors at work and the way in which they are linked to job satisfaction, well-being and the prevention of job burnout. Research shows that job autonomy and social support can protect employees against the negative impact of job demands. Research also shows that the availability of resources, along with clear accountability and control over one's own work, can prevent discomfort at work. Clear purpose, intrinsic motivation, and balanced effort and rewards can

RANNSÓKNIR Í VIÐSKIPTAFRÆÐI II

support job satisfaction. The chapter proposes a model built on evidence-based knowledge about holistic, health-promoting leadership supporting a healthy work environment and well-being that focuses on 1) job autonomy and mutual support, 2) personal strength and intrinsic motivation, and 3) common purpose and clear accountability.

Keywords: health-promoting leadership, healthy work environment, servant leadership, well-being at work